TABLE DES MATIÈRES

Présentation des auteurs ..... **XI**

Introduction générale **1**
Farid BEN HASSEL, Benoît RAVELEAU

PARTIE 1
PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION RH : DE QUOI PARLE-T-ON ?

1
La professionnalisation : enjeux, significations et voies **15**
Richard WITTORSKI
1. Les enjeux sociaux et les sens de la professionnalisation 16
2. Des conceptualisations variées 18
3. Professionnalisation et voies de la professionnalisation 26
Bibliographie 35

2
Professionnaliser la fonction ressources humaines : mythe, réalité et perspectives **37**
Benoît RAVELEAU, Farid BEN HASSEL
Introduction 38
1. Professionnaliser la fonction RH : de quoi parle-t-on ? 39
2. Les enjeux qui entourent l'intérêt croissant pour la professionnalisation de la fonction RH 49
3. Comprendre les spécificités des activités RH 53
4. Principales évolutions récentes des métiers en RH 56
5. Vers de nouvelles voies de professionnalisation ? 60
Bibliographie 65

PARTIE 2
NOUVEAUX MÉTIERS, NOUVELLES COMPÉTENCES

3
Les compétences des professionnels en ressources humaines : une analyse d'annonces de recrutement (1975-2005) 71
Victor HAINES, José BÉLANGER
Introduction 71
1. Professionnalisation et compétences requises 72
2. Professionnalisation et compétences demandées 74
3. Retour à la case de départ 83
Bibliographie 88

4
Analyse scientométrique des connaissances professionnelles et académiques en gestion des personnes en milieu de travail 91
Bruno URLI, Didier URLI, Benoît RAVELEAU, Farid BEN HASSEL
Introduction 92
1. La méthodologie d'analyse 94
2. Analyse des résultats 102
Conclusion 110
Annexe 1. Les principaux thèmes et leurs mots-clés associés 112
Bibliographie 114

5
La gestion des talents : une nouvelle compétence à maîtriser pour les professionnels en ressources humaines 117
Denis MORIN, Dominique LAMAUTE
1. Les compétences en ressources humaines 119
2. Le lien entre les compétences en ressources humaines et la performance organisationnelle 128
3. La nature de la compétence « gestionnaire des talents/concepteu organisationnel » 131
4. La définition de talent 132
5. Les perspectives conceptuelles de la gestion des talents 142
6. La gestion des talents équivalente à la gestion des ressources humaines 143
7. La gestion des talents fondée sur les postulats de la psychologie positive 144
8. La gestion des talents fondée sur la différenciation des rôles et de la main-d'œuvre 146
9. Conclusion 149
Bibliographie 151

6
La professionnalisation de la fonction de gestion des ressources humaines : un espoir en devenir 155
Roger ZAORÉ
Introduction 156
1. Un aperçu des grands moments de l'évolution de la fonction de GRH 156

2. La fonction GRH, une profession ? 166
Conclusion 175
Bibliographie 175

7
Nouveaux défis pour les responsables des RH : les équilibres de vie personnelle et professionnelle 177
Michel DELEDEUILLE
1. Genèse de cette recherche 178
2. Une histoire ancienne ou un effet de mode ? 180
3. Les signaux d'alerte 181
4. Les premières réponses institutionnelles/sociétales 184
5. Une urgence sur les outils des RH 185
6. Formation des gestionnaires, des directions d'entreprise et des salariés 189
7. Formation des futurs diplômés en RH 191
8. Des entreprises novatrices qui intègrent l'équilibre de vie personnelle et professionnelle 192
Conclusion 194
Bibliographie 195

PARTIE 3
FORMATION RH DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

8
La gestion des ressources humaines au cœur des sciences du travail : perspective critique sur la formation à la GRH 199
Laurent TASKIN
Introduction 200
1. La GRH au sein des écoles de gestion : une vision planificatrice et rationnelle calculatoire 201
2. La GRH au cœur des sciences du travail 207
Conclusion 210
Bibliographie 210

9
Les RH entre sciences humaines et sociales et sciences de la gestion, un point de vue suisse romand 213
Fabien DE GEUSER, Achille GROSVERNIER, Alain-Max GUÉNETTE, Nataša MAKSIMOVIĆ
Introduction 214
1. Éléments de contexte 214
2. Actes pédagogiques 216
3. Chantiers 222
Conclusion 229
Bibliographie 229

10
La diversité en question dans la professionnalisation du psychologue accompagnateur des personnes dans le champ des ressources humaines 235
Laurence COCANDEAU-BELLANGER
Introduction : la diversité en question à l'université 236
1. La diversité du professionnel accompagnateur des personnes dans le champ des ressources humaines 237
2. Une diversité de genre modérée 238
3. Une diversité de publics et de lieux d'exercice 239
4. Une diversité de postures professionnelles 240
5. L'unicité d'un métier 241
6. Une liste départementale unique 243
7. Un stage obligatoire 244
8. Un code de déontologie 245
Conclusion : apprendre à l'université la diversité et l'unicité aux futurs praticiens des RH ? 246
Bibliographie 247

11
Former à la gestion de la diversité dans l'enseignement supérieur 249
Stéphane LEYMARIE, Pascal TISSERANT, Sébastien ARCAND
Introduction 250
1. Articulation et complémentarité des concepts d'égalité, de non-discrimination et de diversité 250
2. Les dimensions des formations à la GENDD 257
Conclusion : retour d'expérience et pistes d'approfondissement 265
Bibliographie 269

PARTIE 4
PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION DES PROFESSIONNELS EN RH

12
La professionnalisation de la fonction RH en éducation : enjeux de pratique et enjeux de recherche 273
Michel BOISCLAIR, Philipe MAUBANT
Introduction 274
1. La fonction ressources humaines en éducation : entre complexité, gestion de l'incertitude et discours officiel 275
2. L'analyse de la fonction RH : trois cadres d'analyse distincts 276
3. La fonction RH en éducation : des activités entre le contrôle et l'accompagnement ... 280
4. La fonction RH en éducation : une profession en transformation 282
5. Penser autrement la fonction RH dans les organisations éducatives : des enjeux de pratiques, des enjeux de recherche 284
Conclusion 285
Bibliographie 286

13
Portfolio réflexif et professionnalisation éthique des RRH 289
Philippe-Didier GAUTHIER
Introduction 290
1. Une ingénierie de formation sur six axes, une finalité de professionnalisation des RRH 290
Conclusion 299
Bibliographie 300

14
Validation des acquis de l'expérience et professionnalisation 301
Jacques AUBRET
Introduction 301
1. La VAE : histoire et actualité 302
2. Le caractère innovant de la VAE 309
Conclusion 315
Bibliographie 316

15
Contribution des organisations professionnelles à la professionnalisation des RH 319
ANDRH Junior Anjou
Introduction 320
1. Activités et contexte de la fonction RH 321
2. Les différents réseaux 326
3. La professionnalisation grâce à une organisation professionnelle : l'exemple de l'ANDRH Junior Anjou 328

PARTIE 5
UNE PROFESSIONNALISATION AU SERVICE D'UNE GESTION RESPONSABLE ET RESPECTUEUSE DES PERSONNES ?

16
La formation éthique et responsable de la fonction RH : une réponse à l'anomie sociale et au besoin de sûreté éthique de l'entreprise 333
Yvan LOUFRANI
Introduction 334
1. La fonction RH garante de la sûreté éthique de l'entreprise 335
2. Une gestion de la singularité humaine 350
3. Une formation adaptée 353
Bibliographie 354

17
Enjeux éthiques de la professionnalisation en GRH 355
Stéphane FAUVY, Jean Michel HEITZ
Introduction..... 355
1. Une profession aux contours flous..... 356
2. Les apports de la « petite éthique » de Paul Ricœur 360
Bibliographie..... 363

18
L'écart entre les connaissances scientifiques et la pratique en gestion des ressources humaines..... 365
Catherine BEAUDRY, Mounir AGUIR
Introduction..... 366
1. La capacité de rétention du personnel 368
2. Méthodologie 372
3. Présentation des résultats..... 373
4. Discussion 377
Conclusion..... 380
Bibliographie..... 381

19
Les professionnels en GRH : partenaires ou mercenaires ?..... 385
Michel FORTIER, Marie-Noëlle ALBERT
Introduction..... 385
1. L'évolution de la formation en gestion..... 386
2. Le professionnalisme en gestion des personnes 389
3. La morale et l'éthique : des notions à distinguer 392
4. Quelques difficultés liées au professionnalisme en GRH 394
5. La rationalité instrumentale et l'impersonnalisme 398
Conclusion : le professionnel de la GRH partenaire ou mercenaire ? 399
Bibliographie..... 400

CONCLUSION GÉNÉRALE
Professionnaliser la fonction ressources humaines, quels défis ?..... 403
Jean-Pierre BOUTINET

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Farid BEN HASSEL
UQAR, Rimouski (Québec)[1]

Benoît RAVELEAU
UCO, Angers (France)[2]

La gestion des ressources humaines a connu de profonds changements depuis une trentaine d'années : informatisation des systèmes d'information en ressources humaines (SIRH), individualisation des carrières, internationalisation des échanges, nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise, impératif de flexibilité et de mobilité professionnelle, etc. La gestion des personnes en milieu de travail devient aussi plus délicate puisqu'on demande aux responsables de cette fonction non seulement de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel, mais aussi d'adapter les effectifs à l'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, techniques et relatives à la productivité. Pour cela, la fonction RH, facteur-clé de l'efficacité globale de l'entreprise, nécessite plus que jamais de solides compétences. De l'avis partagé par de nombreux auteurs, au regard du choc démographique, engendrant un risque de pénurie en matière de compétences et à celui de l'accroissement de la concurrence, les ressources humaines vont prendre une dimension encore plus primordiale dans les proches années. La gestion du capital humain sera un élément fondamental de l'activité pour les entreprises, comme atout déterminant de concurrence. Or, gérer les ressources humaines, c'est avant tout contribuer à les connaître et à participer à leur développement. Cela implique pour les hommes et les femmes qui en ont la charge, compétence et professionnalisme.

1. Professeur titulaire au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski. UQAR, 300, Allée des Ursulines, C.P. 3300, Succ. A, Rimouski, Québec.
2. Maître de conférences en psycho-sociologie à l'Institut de Psychologie et Sociologie Appliquées (IPSA) de l'Université Catholique de l'Ouest, 3 place André Leroy, B.P. 10808, 49008 Angers cedex 01 (France), professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada).

Professionnaliser la fonction RH semble donc bien à l'ordre du jour. Mais de quoi parle-t-on exactement ? Une première analyse nous invite à débusquer les enjeux derrière les mots « professionnalisation », « professionnalisme » et « profession ». Car au-delà des termes, la diversité des parcours de professionnalisation saute aux yeux (stage de formation, tutorat, analyse de pratiques ou de l'activité, accompagnement individuel, autoformation, etc.). Ensuite, cette question de la professionnalisation de la fonction RH peut être envisagée à différents niveaux. À l'échelle de l'individu, les universités et écoles qui forment les managers en RH acquièrent des expertises pédagogiques poussées pour proposer une formation de qualité, qu'elle soit initiale, continue ou en alternance. À l'échelle de l'organisation, d'autres leviers d'action peuvent être identifiés : faire évoluer le contenu de la fonction RH, constituer un savoir-faire commun à la fonction, etc.

Le but du présent ouvrage est de faire le point sur les nouveaux parcours de professionnalisation destinés à former des managers en RH. Il permettra de comparer la situation dans différents pays francophones, avec les acteurs de la formation et de la fonction ressources humaines, qu'ils soient institutionnels ou professionnels. En travaillant la problématique des processus de professionnalisation dans les métiers des ressources humaines, nous avons aussi pour ambition de répondre à d'autres questions : quelles sont les caractéristiques des métiers des ressources humaines ? Comment analyser et comprendre les dispositifs, situations et processus de professionnalisation dans ces métiers ? Quels liens établir entre apprentissage professionnel et activité, autrement dit, entre formation « professionnalisante » et emploi ? Comment évaluer les processus de professionnalisation, leur efficacité et leur efficience au regard d'une gestion anticipée des compétences dans les entreprises ? Quelles sont les conditions gagnantes pour qu'une formation professionnelle, préparatoire à ces métiers, soit réellement professionnalisante ? Quels effets les dispositifs, situations et processus de professionnalisation ont-ils sur l'évolution des métiers concernés, leurs transformations identitaires et les modifications des dispositifs de formation professionnelle initiale et continue ?

Le présent ouvrage est l'œuvre d'auteurs francophones venant d'horizons divers. Il constitue une contribution interculturelle aux interrogations formulées ci-dessus. Il fait suite au colloque que nous avons organisé conjointement à l'Université Bishops à Sherbrooke (Québec) en mai 2010, dans le cadre du congrès de l'ACFAS (Association francophone pour le savoir. À cette date, les enseignants-chercheurs du programme de maîtrise de gestion des personnes de l'UQAR (Québec) et ceux du master d'ingénierie des ressources humaines de l'UCO (France) se sont réunis pour échanger sur leurs recherches respectives consacrées à la professionnalisation dans les métiers de RH. Cette rencontre

était ouverte à toutes les disciplines scientifiques qui concourent à l'analyse des nouvelles pratiques de management au sein des organisations (principalement ici : psychologie, sociologie, sciences de la gestion, sciences de l'éducation)et, en particulier, à celles qui s'intéressent à la gestion des personnes en milieu de travail. Les échanges ont démontré l'attention toute particulière que chacun de ces chercheurs et responsables pédagogiques porte à la gestion des hommes, au respect d'autrui et à la promotion de la qualité de la vie au travail. Pour la publication du présent ouvrage, nous avons regroupé les communications faites lors de ce colloque, complétées par une dizaine de travaux supplémentaires.

La présente publication considère la diversité des entrées et des questionnements (gestionnaire, sociologue, psychologue, formateur-consultant, juriste, etc.), observe des points de vue et des postures de divers acteurs (chef d'entreprise, directeur de ressources humaines, syndicaliste, gestionnaire, etc.), met à jour quelques thématiques singulièrement critiques, propose des ouvertures. Sans chercher à réduire la richesse de l'apport de chaque chapitre, nous reprendrons les questions de recherche évoquées par les différents contributeurs en les regroupant autour de cinq types d'enjeux, qui structureront les grandes parties de l'ouvrage.

1. PROFESSIONNALISER LA FONCTION RH : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Proposer comme objet de recherche l'analyse des processus de professionnalisation dans les métiers des ressources humaines pourrait laisser penser au lecteur qu'il existe d'ores et déjà une « fonction RH » dans laquelle un groupe professionnel d'experts aurait acquis un monopole d'exercice et de légitimité sur cette fonction. Il est vrai que les arguments en faveur d'une professionnalisation de la fonction RH ne manquent pas, comme en attestent les constats établis dans les contributions qui suivent : activités RH exercées le plus souvent à plein temps par des spécialistes de la fonction, organisations professionnelles très actives, formation de plus en plus spécialisée de ses membres, existence d'un savoir institué et reconnu, etc. Ces métiers RH se professionnalisent sans doute sous la pression à la fois des organisations professionnelles, des politiques de formation des organisations ou des entreprises, des partenaires institutionnels, des milieux professionnels et sociaux. Ils se professionnalisent au sens où ces métiers cherchent à accroître leur efficacité au regard des nouveaux défis qu'impose la prise en charge de populations hétérogènes au regard de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs caractéristiques et de leurs problématiques.

Cependant, cette vision très optimiste mérite d'être remise en question. En effet, même si une telle évolution coïncide bien avec le discours ambiant sur le caractère supposé « stratégique » de la fonction RH, la réalité est incontestable-

ment plus complexe. Par exemple, nul besoin d'être grand clerc pour constater que deux critères souvent associés aux professions établies ne sont pas remplis pour les responsables des RH : monopole d'exercice et code de déontologie. De la même façon, si les transformations actuelles des firmes et de leur GRH (gestion des ressources humaines), semblent accréditer l'idée d'une pratique réellement plus « professionnelle », une observation fine des pratiques montre aussi combien la fonction R.H. est une pratique segmentée et diversifiée. Comme le rappellent Guérin et autres[3], une des caractéristiques du fonctionnement actuel de la GRH est de faire intervenir un grand nombre d'acteurs. Ainsi, la fonction RH est « partagée » à l'interne entre les experts du service de RH, les hiérarchies et, dans une moindre mesure, avec les partenaires sociaux. Mais il faut ajouter également à ces acteurs traditionnels des prestataires externes de toutes sortes (cabinets de recrutement, accompagnateurs (*coachs*), consultants-formateurs, etc.) qui exercent de fait les activités de la GRH pour l'entreprise utilisant leurs services. De ce point de vue, la fonction RH ne peut *in fine* être analysée séparément du système professionnel auquel elle appartient et dont elle est issue. En effet, à force de regarder la fonction RH de l'intérieur et de contempler son spectaculaire développement des trente dernières années, on a pu en venir à oublier qu'elle appartient à un système professionnel plus vaste.

S'interroger sur les processus de professionnalisation des métiers RH c'est aussi étudier les liens complexes entre activité, situations formatives et processus de développement professionnel : dans cette perspective, les travaux de R. Wittorski exposés plus loin posent clairement la formation et le travail comme moyens soutenant les processus de professionnalisation. Ainsi, la professionnalisation se définit comme un « processus de construction des connaissances, savoirs et identités reconnus comme faisant partie de la profession choisie »[4]. La professionnalisation est aussi comprise comme une occasion de rencontre entre des intentions exprimées par des organisations et des systèmes de travail d'une part et une demande, manifestée par les sujets, de reconnaissance par l'entreprise. « L'attribution de la qualité de professionnel dépend donc d'une action double de développement et de mise en reconnaissance dans l'environnement, par le sujet, de ses propres actes, conjuguée à une action d'attribution sociale, par cet environnement (selon des critères de légitimité), d'une professionnalité à ce sujet[5] ». Dès lors, comme le souligne justement P. Maubant[6], la problématique

3. Francis Guérin, Frédérique Pigeyre et Patrick Gilbert, « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites », *Revue française de gestion*, 2009/4, n° 194, 2009, p. 105-121.
4. Richard Wittorski, *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 7.
5. *Idem*, p. 3.
6. Philippe Maubant, *Projet APROMER*, Sherbrooke, document non publié, Université de Sherbrooke, Québec, 2011.

de la professionnalisation est complexe, car différents termes (sujet-acteur, activité, intervention, pratique, professionnalité, savoir, situation...) sont interrogés à la fois dans leurs singularités sémantiques et polysémiques, mais aussi collectivement sur le double plan des valeurs (axiologique) et de l'action (praxéologique).

2. NOUVEAUX MÉTIERS, NOUVELLES COMPÉTENCES

Il est loin le temps du « service de la paye » ou du « service du personnel ». Et si l'appellation « Direction des relations sociales » est désormais dépassée, c'est que progressivement, la prise en compte de tout ce qui relevait de la gestion des salariés de l'entreprise s'est étoffée. Par exemple, quels que soient les secteurs d'activité, on constate que l'intégration des DRH au sein des comités exécutifs se généralise. Les directeurs des ressources humaines sont ainsi de plus en plus associés à l'élaboration des stratégies d'entreprises et à la définition des politiques devant en découler. En fait, derrière le vocable « direction des ressources humaines » se regroupe un ensemble varié de services et d'activités complémentaires visant à répondre aux diverses contraintes d'ordre juridique, fiscal, social, etc. Les missions ainsi attribuées aux DRH dépassent les aspects purement administratifs pour prendre également en compte les aspects humains et financiers du fonctionnement de l'entreprise.

Les raisons de cette montée en puissance de la fonction RH sont nombreuses et il serait vain de vouloir décrire d'une manière exhaustive l'ensemble des tendances favorisant cette évolution. À titre d'illustration, citons pêle-mêle plusieurs motifs récents qui ont incité les directions des établissements à prendre en compte les apports de l'humain dans la création de valeurs : accroissement des rapprochements et fusions entre firmes, passage aux 35 heures et nouvelles aspirations des salariés à concilier vie professionnelle et vie personnelle, automatisation de certaines tâches, développement des politiques de « qualité », internationalisation du marché de l'emploi, incidences des TIC, etc. À l'évidence, les DRH se doivent désormais de dépasser la seule gestion administrative des ressources humaines, prise comme fonction de soutien, et d'élargir leurs compétences à des domaines plus transversaux. Par exemple, la connaissance des marchés et des mécanismes qui les régissent font maintenant partie de la palette des compétences qui doit être mobilisée. De la même façon, le caractère « durable » du développement des entreprises passe également par celui des salariés. Dans cette logique de gestion à long terme des compétences, les collaborateurs des RH en charge de la formation doivent intégrer cette notion récurrente et permanente du maintien de l'employabilité de chaque salarié.

De la sorte, on peut considérer que les responsables des RH se repositionnent tant vers l'amont que vers l'aval quant à leur mission dans l'entreprise :

– sur l'amont, ils doivent analyser l'adéquation entre les besoins en compétences de l'entreprise et les ressources disponibles. Ils interviennent auprès des directions générales sur les organisations possibles à partir du portefeuille de compétences dont dispose l'entreprise (ou pourra à terme disposer) ;
– sur l'aval, leurs fonctions évoluent de plus en plus vers un rôle de conseil et d'appui. L'optimisation des ressources humaines dans la gestion quotidienne (menée en premier lieu par les opérationnels eux-mêmes), conduit les équipes RH à être de plus en plus présentes sur le terrain, au plus près des réalités des besoins.

En parallèle à cet étirement de la fonction RH vers une logique de prestataire de service interne, il est demandé aux collaborateurs des RH de justifier leur valeur ajoutée dans la logique comptable de gestion de l'entreprise. À ce titre, l'organisation des services des ressources humaines évolue bien souvent en automatisant des tâches à faible plus-value grâce aux technologies de l'information et de la communication ; en externalisant certaines activités (paye et formation principalement) ; en transférant une partie de sa gestion administrative vers les unités opérationnelles. Finalement, comme pour d'autres métiers, la conséquence la plus immédiate de ces évolutions est d'amener progressivement les responsables des RH à devoir maîtriser une double compétence. Il y a tout d'abord l'ensemble des techniques spécifiques des RH, et propres aux grandes missions de leur service (gestion des contrats de travail, recrutement, politique de rémunération et maîtrise de la masse salariale, négociation collective et dialogue social, gestion de l'emploi des compétences, formation, communication interne et culture d'entreprise). Car quelles que soient la part d'activité automatisée et/ou les tâches transférées vers des organismes externes ou les opérationnels, les collaborateurs des RH doivent continuer à se positionner comme des experts accompagnant les salariés. Mais au-delà, la connaissance du secteur d'activité, de l'entreprise, des organisations et des processus internes, des métiers… devient de plus en plus une compétence transversale incontournable. En effet, dans une approche davantage axée sur le marketing de la fonction, qui part dorénavant des besoins et des attentes des salariés, la conscience des enjeux liés à leur activité est indispensable pour être en mesure de leur apporter des réponses efficientes.

En soulignant la valorisation des ressources humaines, en tant que capital immatériel et première richesse de l'entreprise, les chapitres qui composent la seconde partie du présent ouvrage ne se contentent pas de repérer les nouvelles compétences dont doivent être dépositaires les responsables des RH. Certes, de la montée en compétences individuelles et en expertise au sein d'un « métier en

RH » à l'accroissement de la contribution des RH à la performance de l'entreprise, les nouveaux rôles à jouer sont multiples. Mais ces évolutions appellent surtout d'autres questions qui ont trait notamment au processus de professionnalisation et aux liens étroits entre les expériences, les savoirs et les compétences. Plus précisément, dans une approche globale de la professionnalisation de la fonction RH, trois axes de travail seront explorés : « Comment faire évoluer le contenu et le mode de fonctionnement de la fonction RH (prise en charge de nouvelles activités, pilotage de missions transverses, mise en commun de moyens d'action, etc.) ? Comment développer les individus et leurs compétences (modification des référentiels de recrutement, processus de formation spécifiques, parcours professionnels dans et hors filière) ? Comment constituer un savoir et un savoir-faire communs à la fonction (communauté des pratiques, partages d'expériences, mise en cohérence des pratiques) ?

3. CONTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À LA PROFESSIONNALISATION DES RH

Étudier la professionnalisation de la fonction RH c'est ensuite analyser les dispositifs de formation initiale qui contribuent à la maîtrise des compétences professionnelles souhaitées. Pour ce faire, il peut sembler utile d'analyser les politiques qui président à l'élaboration des curriculums de formation, qu'il s'agisse des politiques des institutions publiques ou des établissements d'enseignement supérieur qui proposent des formations aux métiers des ressources humaines. Mais là encore, on s'aperçoit rapidement que les parcours de professionnalisation suivis par les responsables des RH sont loin d'être des chemins tranquilles et univoques. Pour schématiser, on peut considérer que deux voies parallèles alimentent en personnel les services des ressources humaines : d'une part, des salariés qui, après un parcours dans une fonction opérationnelle ou de soutien, s'orientent vers la GRH. Dans ce cas, il s'agit souvent de salariés venant du terrain à la recherche d'une double compétence, et qui ont été choisis pour leur sensibilité aux sujets relatifs aux RH. L'autre voie correspond davantage à de jeunes diplômés en premier emploi, dont le socle de compétences est constitué du bagage universitaire de leur formation initiale. Et là-encore, concernant ces diplômes de formation initiale, on constate une grande variété de cursus tant du point de vue disciplinaire (droit, sciences de la gestion, psychologie, sociologie, etc.) que du niveau de formation de leurs titulaires (licence/bachelor, master/maîtrise).

Pendant longtemps, l'arrivée à des postes à responsabilités en ressources humaines correspondait à une sorte d'aboutissement dans la carrière. Elle constituait pour certains cadres une sortie « par le haut » d'un parcours diversifié,

mais indispensable pour comprendre et maîtriser les enjeux de la fonction. Aujourd'hui, l'entrée en RH s'effectue davantage dès l'issue d'une formation universitaire spécialisée et sans que le professionnel en question dispose toujours d'une connaissance fine de l'entreprise et de ses métiers. Dans ces conditions, pour devenir réellement performant dans l'exercice de leurs missions en RH, ne faudrait-il pas qu'ils puissent compléter leur cursus initial de formation par de solides connaissances du contexte de l'entreprise et de ses métiers ? Sans rechercher à stigmatiser une quelconque opposition entre générations, n'est-on pas en droit d'estimer qu'il n'y a pas de responsable des RH crédible sans un temps suffisant d'occupation du poste : prendre la dimension de fonctions nouvelles, se situer dans les contextes, connaître les enjeux multiples et variés, définir une politique, la mettre en place, en mesurer les impacts, la servir en l'adaptant… sont autant d'étapes indispensables à la professionnalisation. Le repositionnement de la fonction RH passe-t-il dans ces conditions par une connaissance accrue des processus de l'entreprise et de ses métiers internes ? Les parcours initiatiques doivent-ils être mis en place afin de permettre aux nouveaux arrivants de mieux comprendre le type de service attendu par les opérationnels sur le terrain ?

De facto, l'enseignement supérieur européen et nord-américain des RH fait l'objet ces dernières années d'importantes remises en question (internationalisation, développement de l'alternance, double et codiplomation, intégration dans les programmes des éléments relatifs à la gestion de la diversité et à la responsabilité sociale de l'entreprise, etc.). Jusqu'à un certain point, la contribution des universités et des écoles à la professionnalisation de la fonction RH peut être vue comme la meilleure façon de remédier aux faiblesses qui la caractérisent et de donner un nouvel essor à cette fonction. Dans la poursuite de cet objectif, l'accentuation du caractère professionnel de la formation initiale des étudiants ressort comme une condition nécessaire. Dans le cadre de cette problématique, nous examinerons la légitimité de ce mouvement de professionnalisation. Nous interrogerons son rapport aux modèles actuels de formation initiale et suggérerons plusieurs pistes de réflexion : quelles sont les connaissances fondamentales et les compétences transversales ? Comment prendre en compte les représentations et motivations des étudiants candidats aux métiers des RH ? Quel intérêt pour la carrière ont les stages à l'international ? Pour l'acquisition des compétences fondamentales en RH, quels modes d'apprentissage privilégier parmi les processus d'acquisition, d'échange, d'action ou de capitalisation par l'expérience ? Étudier ces situations formatives, c'est *in fine* chercher à comprendre les conditions de l'apprentissage professionnel, analyser les modèles, démarches et pratiques didactico-pédagogiques mis en œuvre dans ces dispositifs en étudiant notamment les pratiques et les modèles des différents

intervenants qui travaillent comme formateurs ou formatrices dans ces formations professionnalisantes.

4. PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION DES PROFESSIONNELS EN RH

Il reste que l'étude des dispositifs de formation initiale ne suffit pas. Il faut aussi montrer la cohérence entre les dispositifs de formation initiale et continue, entre l'activité du professionnel en contexte de travail et son projet professionnel axé sur la recherche d'une plus grande efficacité de l'action.

Pour ce faire, nous analyserons les processus de professionnalisation empruntés par les gestionnaires en RH, en soulignant d'abord le rôle joué par les dispositifs d'accompagnement dans leur cursus individuel (formation continue, validation des acquis, expérience, portfolio, etc.). Chaque année, les personnels de la fonction RH se voient proposer de nombreuses formations courtes dans le domaine de la gestion des carrières, de la gestion de la paye, du droit social, etc. Mais les temps ont changé. Les entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient plus s'inscrire dans une logique de court terme et devaient anticiper les évolutions de leurs métiers pour rester dans la course de la performance et survivre. Les témoignages de DRH montrent que les voies d'accès aux métiers des ressources humaines sont diversifiées. Les parcours de professionnalisation sont non linéaires, en dents de scie. On fait « feu de tout bois », on utilise de multiples ressources. On décentralise certaines fonctions de RH sur les gestionnaires intermédiaires. L'apprentissage sur le tas n'est pas déconsidéré, à condition qu'il s'effectue en équipe, avec un tutorat cohérent. Les interactions théorie/pratique sont dynamisantes. Sont alternés des formations universitaires, des travaux de conception de soutien, des lectures personnelles. Dans ces conditions, existe-t-il de bonnes ou de mauvaises voies de la professionnalisation de la fonction RH, ou faut-il considérer qu'il s'agit plutôt de voies d'action contingentes à chaque contexte d'entreprise ? N'est-ce pas à chaque DRH de savoir identifier précisément son contexte d'activité, stratégique et culturel avant d'envisager les moyens de la professionnalisation de la fonction ?

Ensuite, d'un point de vue plus collectif, nous soulignerons la contribution des associations professionnelles (ordre, association, syndicat) à la visibilité et à la reconnaissance sociale des métiers de RH. La question des coopérations entre professionnels des RH se pose aujourd'hui plus que jamais, dans l'entreprise comme dans le contexte des nouvelles organisations de travail et sur les territoires. En effet, la dynamisation d'un processus de professionnalisation est largement liée à l'existence dans l'environnement régional et national d'une organisation professionnelle qui stimule, communique, et fait reconnaître professionnellement

le niveau de ses membres. Alors que ce sujet est le plus souvent abordé au sein de chaque pays, cette partie sera l'occasion pour les représentants d'organisations et d'ordres professionnels franco-québécois de confronter leurs points de vue. Plusieurs pistes structurent ici les échanges : les normes d'accès à la profession dans chacun des pays, les définitions des compétences exigées par la profession, les activités de formation, les activités de promotion de la profession, la concertation entre les universités et les associations professionnelles, etc.

5. UNE PROFESSIONNALISATION AU SERVICE D'UNE GESTION RESPONSABLE ET RESPECTUEUSE DES PERSONNES

Il serait réducteur de considérer la professionnalisation en RH sous le seul angle de l'acquisition de connaissances et de compétences facilitant la gestion des personnes en milieu de travail. Bien sûr, le mot professionnel s'impose dans nos lexiques et il est porteur de valeurs positives. Le professionnel est différent de l'amateur par sa façon de faire. Il utilise les techniques et langages propres aux hommes et aux femmes de métier et travaille selon les règles de l'art. Mais on connaît les pièges fréquents dans les pratiques de professionnalisation : placer au premier plan les outils et les méthodes sans mettre en question les objectifs visés ; faire l'économie d'une réflexion minimale sur le positionnement de la fonction RH requis par la stratégie de l'entreprise ; placer les collaborateurs de la fonction en incapacité de mettre en œuvre leurs objectifs de professionnalisation en ne leur donnant pas les moyens associés (notamment organisationnels). Autant de pièges qui invitent la fonction RH à retravailler la question de sa posture et de ses enjeux.

Plus exactement, pour comprendre la professionnalisation dans cet espace spécifique de l'entreprise que représente la gestion des personnes, il est essentiel d'analyser les enjeux éthiques qui contribuent à l'exercice d'une gestion responsable des RH. Dans cette perspective, le fait qu'un spécialiste de RH adhère à une organisation professionnelle ou à un ordre est souvent perçu comme une garantie d'éthique professionnelle. À l'évidence, de tels regroupements sont utiles par les échanges et le contrôle mutuel des pratiques qu'ils procurent. Mais, d'une part, il n'existe pas dans chaque pays un ordre professionnel doté d'un code de déontologie et d'un comité de discipline qui fassent loi. Et surtout, d'autre part, la mise en place ou non d'un tel ordre ne changerait rien au fait que la demande d'éthique qui vise les responsables des ressources humaines est aussi une demande sociale à laquelle il faut qu'ils répondent en tant que professionnels.

Si la professionnalisation est un processus d'engagement volontaire pour acquérir ou renforcer une identité de métier, cette identité est aussi constituée

des comportements et des valeurs du professionnel. La professionnalisation des responsables des RH gagne alors à être accompagnée par la mise en place de moyens leur permettant d'établir une distinction critique sur leurs pratiques, leurs compétences, leurs ressources, leurs représentations, leur façon d'agir. Pour autant, est-il facile de concevoir des parcours de professionnalisation intégrant une gestion humaine des personnes ? Certes, aujourd'hui la pression est forte pour que l'entreprise assure une responsabilité dépassant la seule finalité du profit et de l'enrichissement des actionnaires pour englober les intérêts de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise. Mais au demeurant, il s'agit bien d'une contrainte plus que d'une finalité sachant que, sauf à risquer de mettre en péril l'entreprise, le DRH doit être un « bon professionnel » avant d'être un « professionnel bon ». Peut-on attendre une réelle participation des entreprises, un véritable développement d'une éthique des affaires et plus particulièrement de la gestion du capital humain, dans un monde marqué par la primauté à l'individualisme et le profit ? L'éthique a-t-elle sa place dans un parcours de professionnalisation ?